

ラグジュアリーファッションにおける E-Commerce 動的価格設定の分析

著者名(日)	古川 貴雄
雑誌名	共立女子大学・共立女子短期大学総合文化研究所紀要
巻	24
ページ	83-94
発行年	2018-02
URL	http://id.nii.ac.jp/1087/00003177/

ラグジュアリーファッションにおける E-Commerce 動的価格設定の分析

古川 貴雄

1. はじめに

D'Arpizio ら¹⁾ がまとめたラグジュアリー市場の動向によると、全世界のラグジュアリー市場は2015年に1兆€を超え、年平均成長率は5%という高い水準にある。ラグジュアリー市場の中核をなす個人向けのラグジュアリー製品の市場規模は、2015年には2530億€に達し、1994年の3倍に拡大している。2015年における国別の市場規模は、米国が世界最大の786億€であり、日本(201億€)、中国(179億€)、イタリア(173億€)、フランス(171億€)がこれに続く。第1位の米国市場は、第2～5位の日本、イタリア、フランス、中国を合わせた市場よりも大きい。

個人向けラグジュアリー製品の流通経路として、従来の卸売、小売に加えてオンライン販売も無視できない存在となっている。個人向けラグジュアリー製品の場合、オンライン販売は2005年に17億€でシェアは1%に過ぎなかったが、2014年には122億€まで拡大して5%のシェアを占めるようになった。

ラグジュアリーファッションにおけるマーケティング手法として、ブランドエクステンションとディフュージョンラインが知られている。ブランドエクステンション²⁻⁵⁾は、1つのブランドが価格帯の異なる様々な製品群を展開することである。ブランドエクステンションにより、高価格帯の製品購入は困難でも、低価格帯の製品であれば購入できる消費者を取り込む効果が期待されている。一方、ディフュージョンラインは、ファーストラインよりも低価格でありながら、ブランドイメージを共有した製品をセカンドラインから供給することである。ディフュージョンラインにより、ファーストラインのprestigeを低下させることなく、セカンドラインによって新たな消費者を引き込む効果が期待されている⁶⁾。

ブランドエクステンションとディフュージョンラインについては、これまでに事例研究が報告されている²⁻⁶⁾。ただし、ブランドイメージ等の消費者調査が中心であり、市場におけるブランドエクステンションやディフュージョンラインの実態を商品属性や動的価格設定の面から定量的に分析した例はない。

ラグジュアリーファッションの場合、直営店や百貨店などの流通経路が一般的であったが、近年ではラグジュアリーファッションに特化した E-Commerce (EC) サイトによる流通が拡大している。ここでは、ラグジュアリー EC サイトの米国市場向けウェブページから、代表的なブランドについて、商品名、価格等の商品属性を収集して分析に使用する。本稿では、まず、これらの商品属性や動的価格設定を定量分析することにより、米国オンライン市場におけるラグジュアリーファシ

ヨンのブランドエクステンションやディフュージョンラインの実態を明らかにする。さらに、動的価格設定の分析からアパレル産業の抱える構造的な問題について議論する。

2. 商品属性と動的価格設定の分析方法

2.1 ラグジュアリー EC

ラグジュアリーファッションに特化した EC サイトとして、EC 分野では歴史が長く、売上額の大きい Yoox と Net-A-Porter を選択した。Yoox は Federico Marchetti によりイタリアのミラノ近郊で、Net-A-Porter は Natalie Massenet により英国のロンドンで、どちらも2000年に設立された。Net-A-Porter は、ラグジュアリーのコングロマリットとして知られる Richemont の傘下にあったが、2015年に Yoox に売却され、YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A という企業が設立された。企業としては合併した形だが、Net-A-Porter は独立した EC サイトの運営を継続している。YOOX NET-A-PORTER GROUP の2015年の売上額は17億 € で、前年比30.9% の成長を遂げている。

2.2 ブランド

EC サイトの Yoox と Net-A-Porter で米国市場向けに扱われているラグジュアリーブランドから、十分な商品数が得られる表 1 のブランドを選択して、商品情報データを収集した。ここで、Chloé – See by Chloé, Dolce&Gabbana – D&G, Giorgio Armani – Emporio Armani, Valentino – Red Valentino, Prada – Miu Miu, Burberry Prorsum – Burberry London – Burberry Brit, Marc Jacobs – Marc by Marc Jacobs はそれぞれディフュージョンラインを構成するブランドである。

表1 分析対象としたラグジュアリーファッションブランド

France	Italy	United Kingdom	United States
Saint Laurent	Gucci	Stella McCartney	Marc Jacobs
Dior	Fendi	Burberry Prorsum	Marc by Marc Jacobs
Balenciaga	Salvatore Ferragamo	Burberry London	Alexander Wang
Céline	Dolce&Gabbane	Burberry Brit	
Givenchy	D&G		
Maison Margiela	Giorgio Armani		
Chloé	Emporio Armani		
See by Chloé	Valentino		
	Red Valentino		
	Prada		
	Miu Miu		

2.3 カテゴリー

商品の名称やカテゴリーについては、EC サイトによって名称や細分化の粒度が異なるため、そのままではカテゴリー単位の分析が困難である。そこで、個別の商品名称とカテゴリーの対応関係を定義して商品进行分类することにした。EC サイトに依存しない共通カテゴリーを導入したことにより、ブランドエクステンションに関する定量分析が可能となる。

ラグジュアリーファッションの様々な商品について統一的なカテゴリーを設定することは困難であるため、機能、意匠、素材等の属性に分けて商品进行分类するためのカテゴリーを導入した。機能については、大分類と小分類を導入して階層的なカテゴリーとした。機能による小分類カテゴリーの例を表2に示す。例えば、Tops は Blouse, T-shirts, Shirts, Sweaters を含み、Trousers は Pants, Shorts, Shoes は Boots, Shoes, Sandals を含む。

2.4 商品属性データベース

EC サイト (Yoox, Net-A-Porter) の画像データを含むウェブページを定期的に調査して、ウェブページのデータを保存した。保存されたウェブページの HTML ファイルを解析して表3に示す商品情報データを抽出してデータベースに格納した。

また、商品をカテゴリー別に分類するため、商品の名称から各カテゴリーに対応させる機能を実装した。データ収集は2015年6月に開始し、2016年12月までに合計89,089点、のべ1,416,781点の商品情報データを収集した。

2.5 通常価格と販売価格

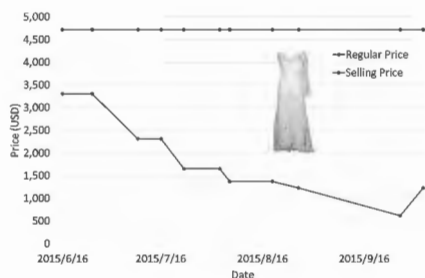
EC サイトで販売されている商品の場合、商品によっては通常価格に加えて値下げ価格のデータ

表2 機能による小分類カテゴリー

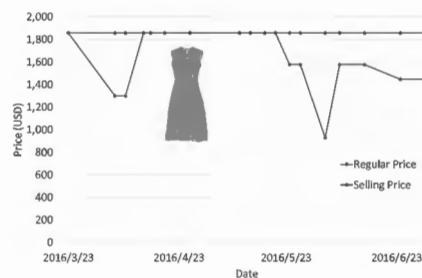
(1) Coat	(5) Tops	(13) Socks	(17) Gadgets
(2) Jacket	(6) Trouser	(14) Shoes	(18) Others
(3) Dress	(7) Skirt	(15) Bag	
(4) Suits	(8) Underware	(16) Accessory	

表3 商品情報データ

(1) ウェブページを参照した日付 (年 / 月 / 日)	(5) 通常価格
(2) EC サイトの名称 (Yoox, Net-A-Porter)	(6) セール前価格
(3) ブランドの名称	(7) セール後価格
(4) 商品の名称	(8) 画像ファイル名



(a) Valentino: Formal dress



(b) Dior: Short dress

図1 通常価格と販売価格の推移

が付与されている。通常価格は基本的に変動しない一定値となるが、値下げ価格は常に変動する。図1はYooxで販売されていたValentinoのFormal dressとDiorのShort dressの例である。図1(a)に示すFormal dressの2015年6月16日の通常価格は4,720 (USD)、値下げ価格は3,304 (USD)である。その後、値下げ価格は、3,304 → 2,312 → 1,652 → 1,368 → 1,227 → 613 → 1,227 (USD)と変化している。2015年9月27日には、バーゲンセールにより最低価格の613 (USD)となるが、2015年10月4日にはバーゲンセールが終了したため価格は1,227 (USD)に戻っている。図1(b)に示すDiorのShort dressでは、2016年4月5日～8日、2016年6月3日は、バーゲンセール期間に対応し、前後の期間よりも販売価格が大きく低下していることがわかる。

3. 価格分布とブランド・カテゴリー

合計89,089点、のべ1,416,781点の商品情報データから、ブランド・カテゴリー別の通常価格と販売価格を求めて分析をする。図2に、Dress, Coat, Bag, Shoesについて求めた各ブランドの通常価格と販売価格の分布をまとめた。前述したように販売価格は変動するため、商品が販売された価格とみなせる最終販売価格を用いてボックスチャートを作成した。ボックスチャートは通常価格と販売価格の中央値、第1・3四分位数、最小値と最大値を示している。図の◇は、通常価格と販売価格の平均である。CoatとBagは高価格帯カテゴリーに、DressとShoesが中価格帯のカテゴリーに相当する。

3.1 Dress

商品数は、Dolce&Gabbana, Valentino, Red Valentino, See by Chloé, Prada,が多く、Burberry Prorsum, Burberry London, Burberry Brit, Giorgio Armani, D&Gは少ない。BurberryはECに注力していることで知られるブランドであるが⁸⁾、Yoox, Net-A-PorterにおけるBurberryブランドの商品数は他のブランドと比較して多くはない。Burberryの場合、自社ブランドのECを充実させているため、YooxやNet-A-Porterのような外部のECサイトに供給する製品が少ない結果になったのではないかと考えられる。また、ラグジュアリーブランドでもChanelのように、現

時点で EC を商品の流通経路として積極的に活用していないブランドも存在する。トップブランドが EC を積極的に活用しない理由としては、他のブランドとの差別化がしにくく、ブランドの prestige を維持することが容易ではないことが挙げられる。

図 2 (a) から、通常価格・販売価格が高いブランドは、Saint Laurent, Valentino, Burberry Prorsum, Givenchy, Dior であることがわかる。反対に、通常価格・販売価格が低いブランドは、See by Chloé, Marc by Marc Jacobs, D&G, Emporio Armani, Burberry Brit, などのディフュージョンラインである。通常価格の平均は Saint Laurent 4,012 (USD), Valentino 3,199 (USD), Burberry Prorsum 2,781 (USD) が高く、See by Chloé 268 (USD), Marc by Marc Jacobs 269 (USD), Emporio Armani 471 (USD) が低い。

商品数は限定されるが、次のように 10,000 (USD) を超える高額商品も存在する。

- (1) Gucci: Embellished plissé silk-chiffon gown, 28,000 (USD)
- (2) Valentino: Sequin-embellished tulle and georgette gown, 17,900 (USD)
- (3) Saint Laurent: Beaded silk-crepe mini dress, 12,833 (USD)
- (4) Gucci: Appliquéd plissé silk-chiffon gown, 11,000 (USD)
- (5) Miu Miu: Embellished suede mini dress, 10,310 (USD)

これらの製品は値下げされずに通常価格で販売されている。分析したブランドの中では、価格帯が中間グループに位置する Gucci と Miu Miu に高額商品が含まれる点が興味深い。

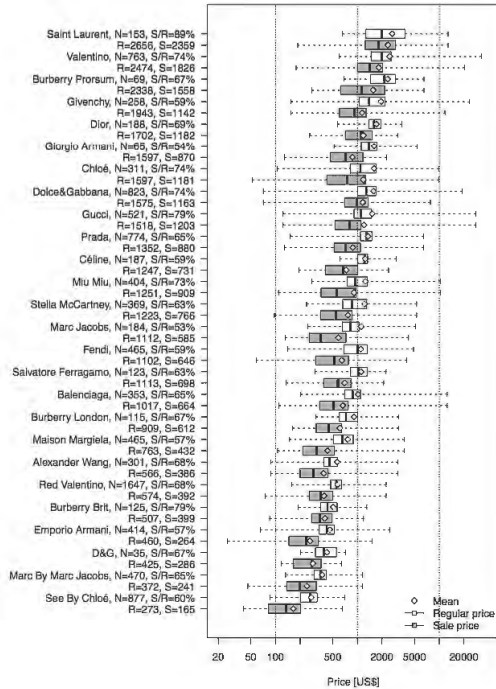
3.2 Coat

商品数は Prada, Miu Miu, Dolce&Gabbana, Burberry London が 100 点を超えるものの、Dress と比較すると Coat カテゴリーの商品数は少ないことがわかる。通常価格の平均は Saint Laurent 5,677 (USD), Valentino 4,223 (USD), Burberry Prorsum 3,849 (USD) が高く、反対に、See by Chloé 475 (USD), Emporio Armani 608 (USD), Marc by Marc Jacobs 638 (USD), Red Valentino 768 (USD) といったディフュージョンラインは低い。Dress カテゴリーとの価格順位を比較すると、Miu Miu や Fendi などは一部順位が異なっているが、全体としては類似した結果となっている。

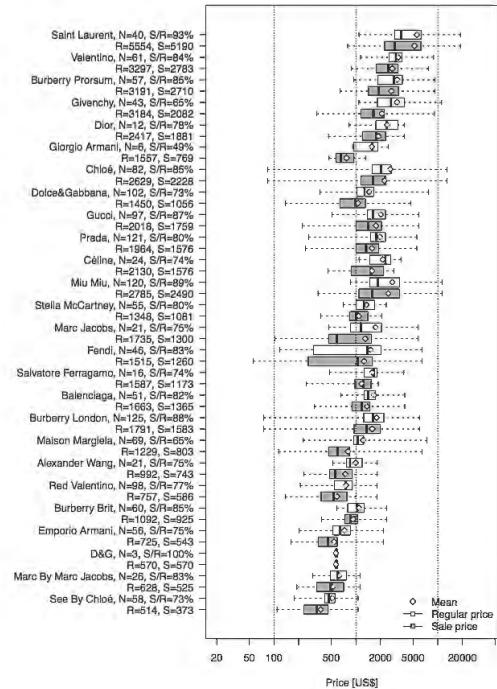
10,000 (USD) を超える以下の高額商品も含まれているが、ブランドは Saint Laurent と Miu Miu に限定されている。

- (1) Saint Laurent: Leopard-print goat hair coat, 15,500 (USD)
- (2) Saint Laurent: Tiger-print goat hair coat, 15,500 (USD)
- (3) Saint Laurent: Goat hair coat, 15,500 (USD)
- (4) Saint Laurent: Leopard-print goat hair cape, 15,125 (USD)
- (5) Miu Miu: Sleeveless shearling and leather coat, 11,321 (USD)
- (6) Miu Miu: Shearling coat, 11,321 (USD)
- (7) Miu Miu: Glossed-python coat, 10,259 (USD)

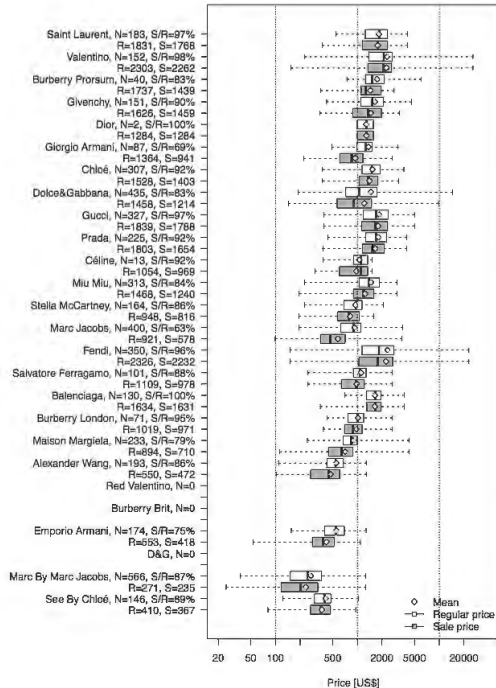
個人研究「ラグジュアリーファッションブランドのマーケティング戦略に関する研究」



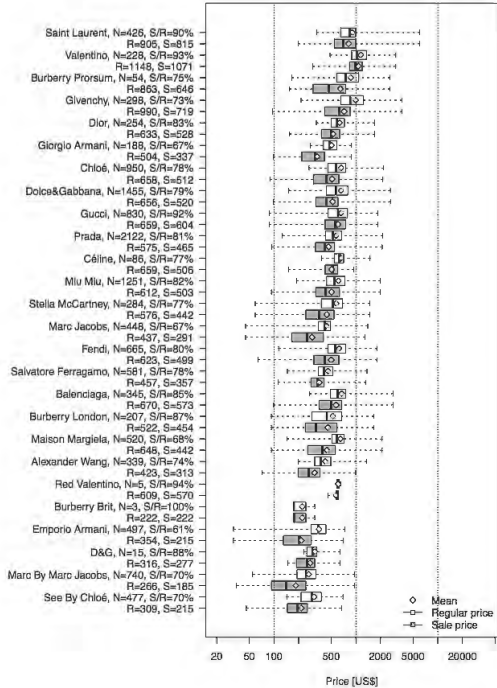
(a) Dress



(b) Coat



(c) Bag



(d) Shoes

図2 各ブランドの商品価格分布

3.3 Bag

商品数は Dolce&Gabbana, Marc Jacobs, Marc by Marc Jacobs, といったブランドが多く、400 点以上が含まれている。なお、Red Valentino, Burberry Brit, D&G は商品数が0点で、Dior も2 点に過ぎない。ディフュージョンラインの See by Chloé, Marc by Marc Jacobs, Emporio Armani については、他のブランドと比較して価格が低い。しかし、Dress や Coat のカテゴリと比較してブランド間の価格差は小さい。

通常価格の平均は、Valentino 2,304 (USD), Fendi 2,343 (USD), Burberry Prosum 1,910 (USD), Saint Laurent 1,840 (USD) が高く、反対に、Marc by Marc Jacobs 281 (USD), See by Chloé 417 (USD), Emporio Armani 521 (USD) は低い。Marc Jacobs 940 (USD) は例外になるが、その他のブランドでは、通常価格の平均が1,000~2,300 (USD) の範囲に収まっている。10,000 (USD) を超える高額商品は Valentino の My Rockstud crocodile tote 25,795 (USD) の1 点のみである。

3.4 Shoes

商品数は、Dolce&Gabbana, Prada と Miu Miu が1,000点を超え、Gucci, Chloé, Fendi, Marc By Marc Jacobs も600点を超えている。調査したカテゴリの中には、Shoes が最も商品数の多いカテゴリとなった。ただし、Burberry Brit は3 点、Red Valentino も5 点と商品数が少ない。ブランド間に価格差も見られ、See by Chloé, Marc by Marc Jacobs, Emporio Armani は低い価格帯となっている。ただし、Dress や Coat のようにブランド間の価格差や序列が顕著ではない。

通常価格の平均は、Valentino 1,127 (USD), Saint Laurent 947 (USD), Burberry Prosum 914 (USD) が高く、反対に、Marc by Marc Jacobs 268 (USD), See by Chloé 313 (USD), Emporio Armani 373 (USD) が低い。他のカテゴリのように10,000 (USD) を超える高額商品は含まれず、Valentino の Beaded mesh sneakers が3,075 (USD) で最も高額である。

4. 動的価格設定とブランド・カテゴリ

ディフュージョンラインを構成する Prada, Miu Miu, および Chloé, See by Chloé の商品販売期間と規格化販売価格の関係を図4 に示す。商品販売期間は、その商品が初めて EC サイトに現れた期日から、最後にその商品が現れた期日までの期間と定義する。規格化販売価格は、通常価格に対する最終販売価格の比率（= 販売価格 / 通常価格）として定義する。最後に商品が現れた期日の直後に商品が購入されたと想定されるため、販売価格には、EC サイト上で最後に商品が現れた期日の販売価格を用いる。規格化販売価格が1の場合、その商品は値下げされずに販売されたことになる。値下げ率は、1-規格化販売価格で与えられる。

4.1 Prada

図4 (a) に示す Prada の Dress の場合、販売期間と規格化販売価格の平均は、それぞれ121.1

(day), 0.644であった。平均では、4ヶ月で35%の値下げ率で販売されていることを意味する。規格化販売価格は0.15が最小値となり、いわゆる「85% OFF」で商品が販売されたことを示している。通常価格1,273 (USD) の Shirt dress が359日後に190 (USD) まで値下げされていた。規格化販売価格が0.2以下の商品は Short dress が13点, Formal dress が2点, Long dress, Knee-length dress, Party dress, shirt dress が各1点であった。4,919 (USD) の Knee-length dress が121日後に半額の2,459 (USD) まで値下げされた例も含まれる。グラフから商品の残存期間が長くなると、販売価格を下げる傾向が読み取れる。相関係数は $R = -0.436$, 回帰直線の傾斜と切片はそれぞれ -1.21×10^{-3} , 0.792であった。

図4 (b) に示す Prada の Bag の場合、販売期間と規格化販売価格の平均は、それぞれ74.6 (day), 0.919であった。平均では、2.5ヶ月で8%の値下げ率で販売されていることを意味する。3,144 (USD) の Across-body bag が値下げ率55%の1,414 (USD) で販売された例も含まれていた。規格化販売価格の最小値は0.34で、Dress の0.15に比べて大きな値となっている。相関係数は $R = -0.408$, 回帰直線の傾斜と切片はそれぞれ -9.46×10^{-4} , 0.990であった。Prada の Dress と比較して、値下げされにくい傾向が確認できる。

4.2 Miu Miu

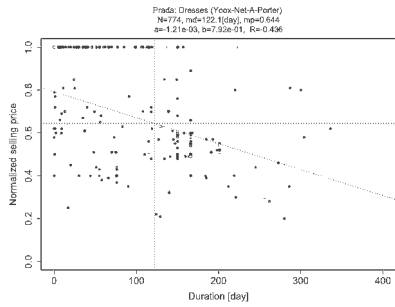
図4 (c) に示す Miu Miu の Dress の場合、販売期間と規格化販売価格の平均は、それぞれ113.3 (day), 0.667であった。平均では、約3.8ヶ月で33%の値下げ率で販売されていることを意味する。規格化販売価格の最小値は0.15で、760 (USD) の Short dress が305日後に値下げ率85%の115 (USD) で販売された例が含まれる。販売期間が長くなると、販売価格を下げる傾向は Prada の Dress と共通していると言える。相関係数は $R = -0.408$, 回帰直線の傾斜と切片はそれぞれ -1.23×10^{-3} , 0.806であった。

図4 (d) に示す Miu Miu の Bag の場合、販売期間と規格化販売価格の平均は、それぞれ92.0 (day), 0.858であった。平均では、約3ヶ月で14%の値下げ率で販売されていることを意味する。規格化販売価格の最小値は0.3であり、1,065 (USD) の商品が320 (USD) で販売されている。相関係数は $R = -0.388$, 回帰直線の傾斜と切片はそれぞれ -8.03×10^{-4} , 0.932であった。

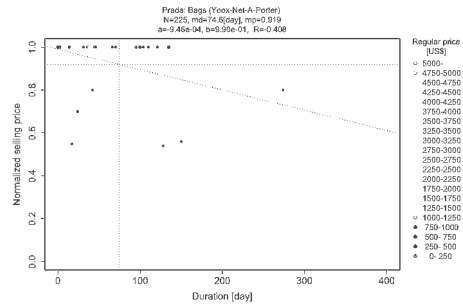
4.3 Chloé

図4 (e) に示す Chloé の Dress の場合、販売期間と規格化販売価格の平均は、それぞれ118.2 (day), 0.701であった。平均では、3.9ヶ月で30%の値下げ率で販売されていることを意味する。7,450 (USD) の Embroidered silk-mousseline and guipure lace maxi dress が76日後に値下げ率40%で販売された例や、6,795 (USD) の Floral-print fil coupé silk-blend georgette maxi dress が219日後に値下げ率40%で販売された例が含まれている。相関係数は $R = -0.421$, 回帰直線の傾斜と切片はそれぞれ -1.20×10^{-3} , 0.843であった。

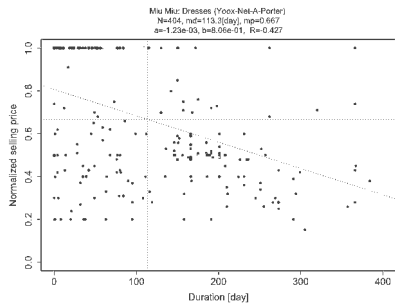
図4 (f) に示す Chloé の Bag の場合、販売期間と規格化販売価格の平均は、それぞれ100.9



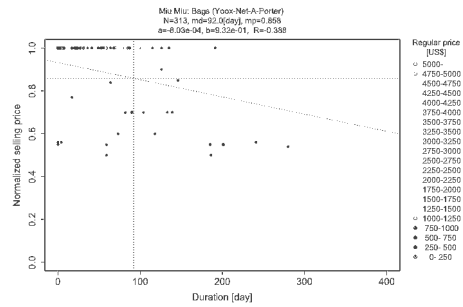
(a) Prada Dress N=774



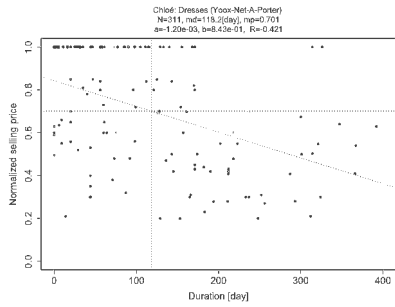
(b) Prada Bag N=225



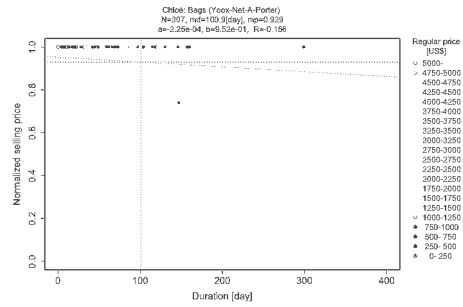
(c) Miu Miu Dress N=404



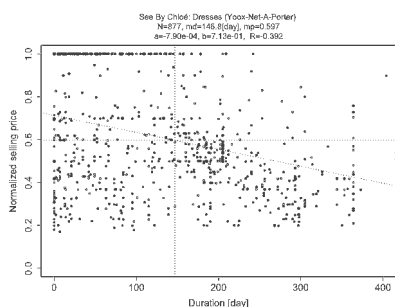
(d) Miu Miu Bag N=313



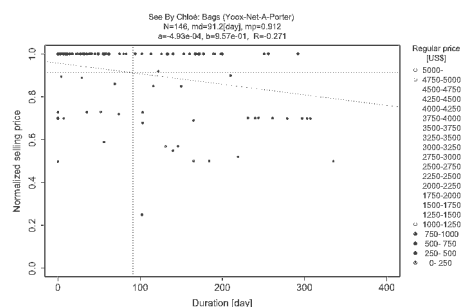
(e) Chloé Dress N=311



(f) Chloé Bag N=307



(g) See by Chloé Dress N=877



(h) See by Chloé Bag N=146

図4 商品の販売期間と規格化販売価格の関係

(day), 0.929であった。平均では, 3.3ヶ月で7%の値下げ率で販売されていることを意味する。1,793 (USD) の Handbag が301日後に値下げ率70%で販売された例が含まれる。相関係数は $R = -0.156$, 回帰直線の傾斜と切片はそれぞれ -2.25×10^{-4} , 0.952であった。

4.4 See by Chloé

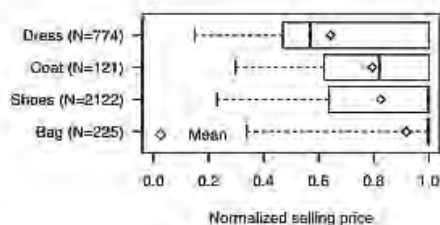
図4 (g) に示す See by Chloé の Dress の場合, 販売期間と規格化販売価格の平均は, それぞれ146.8 (day), 0.597であった。平均では, 4.9ヶ月で40%の値下げ率で販売されていることを意味する。規格販売価格の最小値は0.17であり, 336 (USD) の Short dress が57 (USD) で販売されている。相関係数は $R = -0.392$, 回帰直線の傾斜と切片はそれぞれ -7.90×10^{-4} , 0.713であった。

図4 (h) の See by Chloé の Bag の場合, 販売期間と規格化販売価格の平均は, それぞれ91.2 (day), 0.912であった。平均では, 3ヶ月で9%の値下げ率で販売されていることを意味する。規格化販売価格の最小値は0.2で, 1,028 (USD) の Handbag が205 (USD) で販売されている。相関係数は $R = -0.271$, 回帰直線の傾斜と切片はそれぞれ -4.93×10^{-4} , 0.957であった。

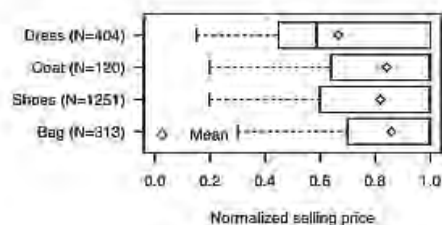
回帰直線の傾斜はどのブランドも Bag よりも Dress が負の値で大きくなっていることがわかる。従って, Dress は Bag よりも短期間で規格化販売価格が低下し, 値下げ率が大きくなる傾向が確認された。

5. 主要カテゴリーの規格化販売価格

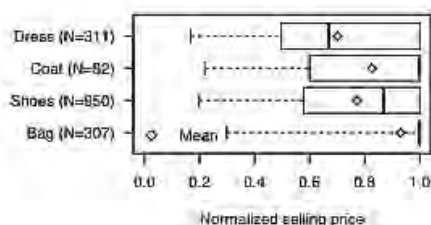
Dress, Coat, Shoes, Bag について, ブランド別に規格化販売価格をまとめた結果を図5に示す。



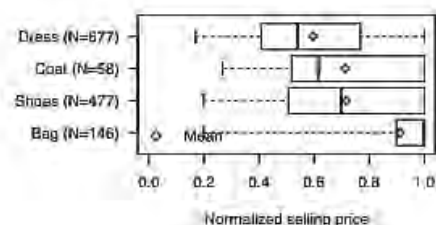
(a) Prada



(b) Miu Miu



(c) Chloé



(d) See by Chloé

図5 主要カテゴリーの規格化販売価格

結果として、Dress は Bag よりも規格化販売価格が低く、値下げ率の高いことが確認された。Miu Miu を除くと、Dress は Coat よりも規格化販売価格が低く、値下げ率の高いことが確認された。Bag のように長期間に渡って使用される製品は、流行の影響が比較的小さく、商品としてのライフサイクルが長いと考えられる。一方、Dress 等のアパレル製品は流行の影響が極めて大きく、商品としてのライフサイクルが短いと考えられる。例えば、1 シーズンで流行が終了するような製品であれば、商品としてのライフサイクルもその1 シーズンに限定され、次のシーズンでは商品価値が低下する。このような要因により、Bag と比較して Dress と Coat は値下げ率が大きくなっている。

6. おわりに

本研究では、米国市場向けのラグジュアリー EC サイトから抽出した商品情報に基づき、ブランドエクステンション、及び、ディフュージョンラインの市場における実態を定量的に分析した。ラグジュアリーファッションの EC サイトとして、Yoox と Net-A-Porter を取り上げ、商品（合計 89,089 点）の価格データを収集した。欧米のラグジュアリーブランドについて収集した商品データをカテゴリーに分類して、通常価格と変動する販売価格について分析した。

ブランド・カテゴリー別の価格帯分布から、Dress と Coat は各ブランド間に価格差が存在し、価格によってブランドが序列化していることが確認された。このことから、類似価格帯ではブランド間の競合があるものの、全体的にはブランドが住み分けられていると考えられる。

動的価格設定については、ブランド・カテゴリー別の値下げ商品比率と、EC サイトにおける商品残留期間と規格化販売価格の関係を検討した。さらに、EC サイトにおける商品の販売期間と規格化販売価格の関係を検討した。Dress は Bag よりも短期間で規格化販売価格が低下し、値下げ率が大きくなる傾向が確認された。

他のブランドの分析結果から、ラグジュアリーブランドでもアパレル製品の場合、Bag, Shoes 等の皮革製品と比較して値下げ率が高いことが確認された。価格を維持できずに大きく値下げをする点は、アパレル製品、及び、アパレル産業の構造的な問題といえ、ブランドや企業の経営戦略のみならず、産業振興等の政策的な課題との関係も深い。動的価格設定の詳細な分析については検討の余地があり、今後の課題としたい。

謝辞

本研究の一部は JSPS 科研費 24220012、共立女子大学 総合文化研究所の研究助成を受けた。データ収集・分析作業を担当した共立女子大学 家政学部 被服学科 三浦 爾子 助手、共立女子大学 大学院 家政学研究科 博士前期課程 被服学専攻 中澤 真莉子 氏、共立女子大学 家政学部 被服学科 卒業生 松崎 麻衣 氏に深謝する。また、本研究を進めるにあたり、有益な助言をいただいた共立女子大学 宮武 恵子 教授、共立女子短期大学 渡辺 明日香 教授に深謝する。

参考・引用文献

- 1) D'Arpizio, C., Levato, F., Zito, D., & de Montgolfier, J.: Luxury goods worldwide market study, Fall-Winter 2014: The rise of the borderless consumer。 Bain & Company, Inc., 2014.
- 2) Tauber, E. M.: Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names. *Business Horizons*, 24 (2) , 36-41, 1981.
- 3) Tauber, E. M.: Brand leverage-strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*, 28 (4) , 26-30, 1988.
- 4) Aaker, D. A., & Keller, K. L.: Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 27-41, 1990.
- 5) Aaker, D.: Brand extensions: The good, the bad, and the ugly. *MIT Sloan Management Review*, 31, 4, 47-56, 1990.
- 6) Moore, C. M., & Doyle, S. A.: The evolution of a luxury brand: the case of Prada. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38, (11/12), 915-927, 2010.
- 7) YOOX NET-A-PORTER Group, 2015 Full Year Results 2015, March, 2015.
- 8) Moore, C. M., & Birtwistle, G.: The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (8) , 412-422, 2004.